



۲. ریسک کلیدی

که باید قبل از

سال ۲۰۲۰

در حسابرسی داخلی

مد نظر قرار گیرند

kpmg.ch

آیا از ریسک های مربوط به مسابرسی داخلی
در زمان حال و آینده نزدیک با فبر هستید؟

مترجم: محمد میلاد شعربافی

۰۹۱۲۰۳۷۷۴۹۹

خرداد ۱۳۹۸

سرمقاله

طرح دقیق و کارآمد حسابرسی داخلی مبتنی بر ریسک، یکی از مهم ترین مولفه ها برای تعیین موفقیت حسابرسی داخلی در راستای ارزش افزایی و ایفای نقش استراتژیک است. مطابق استاندارد ۲۰۱۰ انجمن حسابرسان داخلی آمریکا (IIA) تحت عنوان "برنامه ریزی" مدیر حسابرسی می بایست برنامه ی مبتنی بر ریسک را به گونه ای ایجاد نماید تا اولویت های فعالیت حسابرسی داخلی، با اهداف سازمان مطابق باشد.

هدف این اثر ارائه رهنمود به مدیران حسابرسی (CAE) در طول فرآیند ی برنامه ریزی حسابرسی سالانه ی آنان می باشد. این اثر می تواند به عملکرد نظارتی آنان کمک کند بدین منظور که حد گسترده ای از ریسک های مهم که احتمالاً ظرف دو سال آینده بر سازمان تاثیر می گذارند مورد بررسی قرار گیرد.

به منظور ارزیابی جامع و استراتژیک، درک عمیق محرک های اصلی ریسک و هم چنین پیامدهای احتمالی یا تاثیر آن پیامدها بر سازمان حائز اهمیت می باشد. این اثر مدیران حسابرسی را قادر نموده تا تعیین نمایند: که "آیا این ریسک برای سازمان در نظر گرفته شده است" یا "آیا همان چیزی است که داشتنش به سود سازمان باشد." هنگامی که ریسک های کلیدی به وقوع پیوست، این اثر در مورد نحوه ی انجام حسابرسی داخلی و اهداف و مهارت های لازم حسابرسان جهت اطمینان از نتایج موثر، کارآمد و ارزش افزایی تیم حسابرسی داخلی فراهم می نماید. به منظور ارائه رهنمود بیشتر ۲۰ ریسک اصلی در رادار ریسک طراحی نموده ایم (به صفحه ۵ رجوع شود). این رادار دو طیف را نشان می دهد:

۱ ریسک های کلیدی واقع شده که از طریق عملکرد حسابرسی داخلی در برابر "ریسک های نو ظهور" که هنوز به طور کامل با توجه به اهمیتشان نمایان نمی باشند، می بایست شناسایی گردند.

۲ ریسک های غیر استاندارد / استثنایی که می بایست در حسابرسی برای یکبار در برابر ریسک هایی که می بایست بطور مدام مد نظر قرار گیرند و بخشی از تکرار در برنامه ی استراتژیک حسابرسی استراتژیک می باشند، بررسی گردد. ورای شناسایی ریسک های کلیدی واقع شده و ریسک های نو ظهور، رادار توصیه شده ی کنترل ریسک های کلیدی مورد تاکید قرار می گیرد. برای مثال، نظارت بر فناوری اطلاعات، آنالیز اطلاعات و استفاده از اطلاعات انبوه ریسک هایی هستند که باید مداوماً از سوی متخصصان حسابرسی داخلی در طول فعالیت های نظارتی مورد بررسی قرار گیرد. ریسک های غیر استاندارد/ استثنایی باید بر اساس رویداد آغازگر (مانند ادغام سازی یا اکتساب) یا به واسطه ی بررسی دقیق سهام داران (مانند پروژه گسترده سازمان) بررسی گردند.

برای اطلاعات بیشتر موضوع "KPMG متمایز در رابطه با موضوعات مربوطه" در صفحه آخر این اثر را مطالعه نمایید. تمایل دارم از استفان فوهن (Stephanie Fohn) برای زحمات فراوان در جمع آوری اطلاعات، تشکر نمایم.



Luka Zupan

شریک و مدیر حسابرسی داخلی و خدمات مبتنی بر ریسک (IARSC)

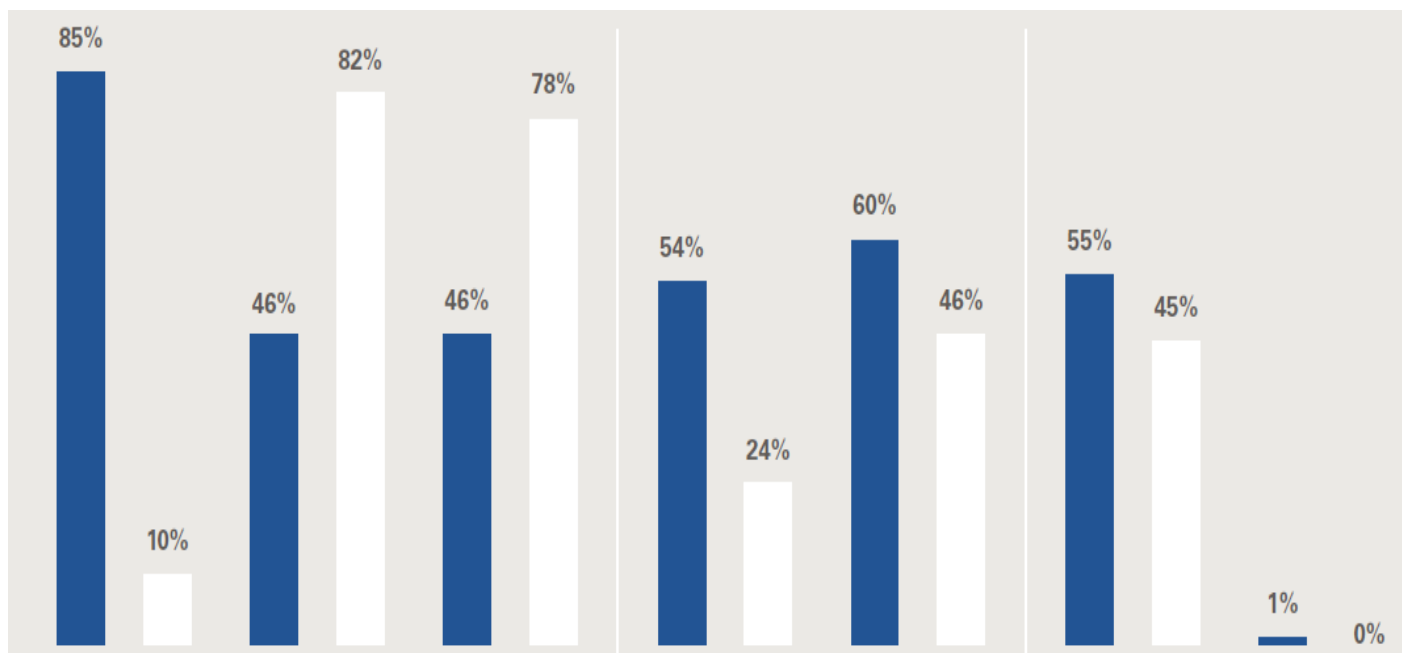
KPMG سوئیس

Partner, head of internal audit, risk and compliance services (IARSC)

KPMG Switzerland

Member of the global KPMG IARCS collaboration & knowledge (C&K) champion network

نتایج نظرسنجی برداشت های متفاوت از حسابرسی داخلی در سازمان:



منجر به بهبود کارایی و اثر بخشی می شود
 افزایش درآمد بالقوه، صرفه جویی در هزینه
 بازخورد نا مناسب را پیدا میکند
 ارتباطات را در سراسر سازمان افزایش می دهد
 ریسک موجود و نوظهور را نشان می دهد
 بازخورد عملیاتی را فراهم می کند
 سایر

● نظرات ارائه شده توسط حسابرسان داخلی ○ نظرات ارائه شده توسط سهامداران اجرایی

نقش استراتژیک حسابرسی داخلی

مطالعات اخیر بینش نادرست عمومی را در مورد نقش حسابرسی داخلی در سازمان ها مورد توجه قرار داده است. از قدیم عملکردهای حسابرسی داخلی عمدتاً متمرکز بر موضوع مربوط به سیستم های کنترل داخلی (ICS) و تبعیت از آنها بوده است و آگاهی از ریسک های کلیدی سازمان اولویت اصلی حسابرسی داخلی نبوده است. در عملکرد جدید حسابرسی داخلی ریسک های اصلی سازمان باید شناسایی گردند و ریسک های نوظهور شناسایی شده منجر به ارزش افزایی برای سازمان شود. شناسایی این ریسک ها منجر شده حسابرسی داخلی به سازمان کمک نموده تا به گونه ای کارآمد به تخصیص منابع بپردازد تا ریسک ها کاهش یافته و نقش استراتژیک اش بیشتر توسعه یابد. این اثر ریسک های کلیدی را مورد تاکید قرار داده که حسابرسی داخلی در راستای توسعه ی برنامه ی استراتژی حسابرسی سالانه مد نظر قرار دهد. این امر به حسابرسی داخلی کمک خواهد نمود تا این موضوعات را در اولویت قرار دهد و نقش حسابرسی داخلی به عنوان شریک استراتژیک تجاری در سازمان افزایش یابد.

به منظور انتخاب ریسک های کلیدی که برای سازمان مهم هستند و توسعه ی بیشتر نقش استراتژیک، حسابرسی داخلی باید:

• موضوعات کلیدی کسب و کار را درک نماید

حسابرسی داخلی نیاز به درک عمیق استراتژی کسب و کار و گردش عملیات ها را در همه ی سطوح سازمان دارد. زمانی که به این هدف رسید، حسابرسی داخلی از تخصص اش استفاده کرده تا ریسک های کلیدی را شناسایی نموده، اقدام به آموزش نماید و با همکاری از هر فرصتی به بهترین صورت استفاده گردد.

• بکارگیری تکنولوژی

حسابرسی داخلی باید متدولوژی اش را به گونه ای تطبیق دهد که در اجرای رسیدگی ها، از کاربرد تکنولوژی بیشترین استفاده را بکارگیرد. این عملکرد موجب ارائه ی بینشی عمیق تر از کسب و کار می گردد، بعلاوه درک ارزش و قابلیت پذیرش حسابرسی داخلی را بیشتر توسعه می بخشد.

• ایجاد برتری در کسب و کار اطمینان بخشی حسابرسی داخلی

حسابرسی داخلی باید اطمینان حاصل نماید که فعالیت هایش نه تنها موجب اطمینان بخشی می گردند بلکه موجب ارائه ی بینش و آگاهی در مورد کسب و کار شده، چیزی که ممکن است نفوذ نموده تا فرآیند های کسب و کار توسعه یابد یا برتری در رقابت حاصل گردد.

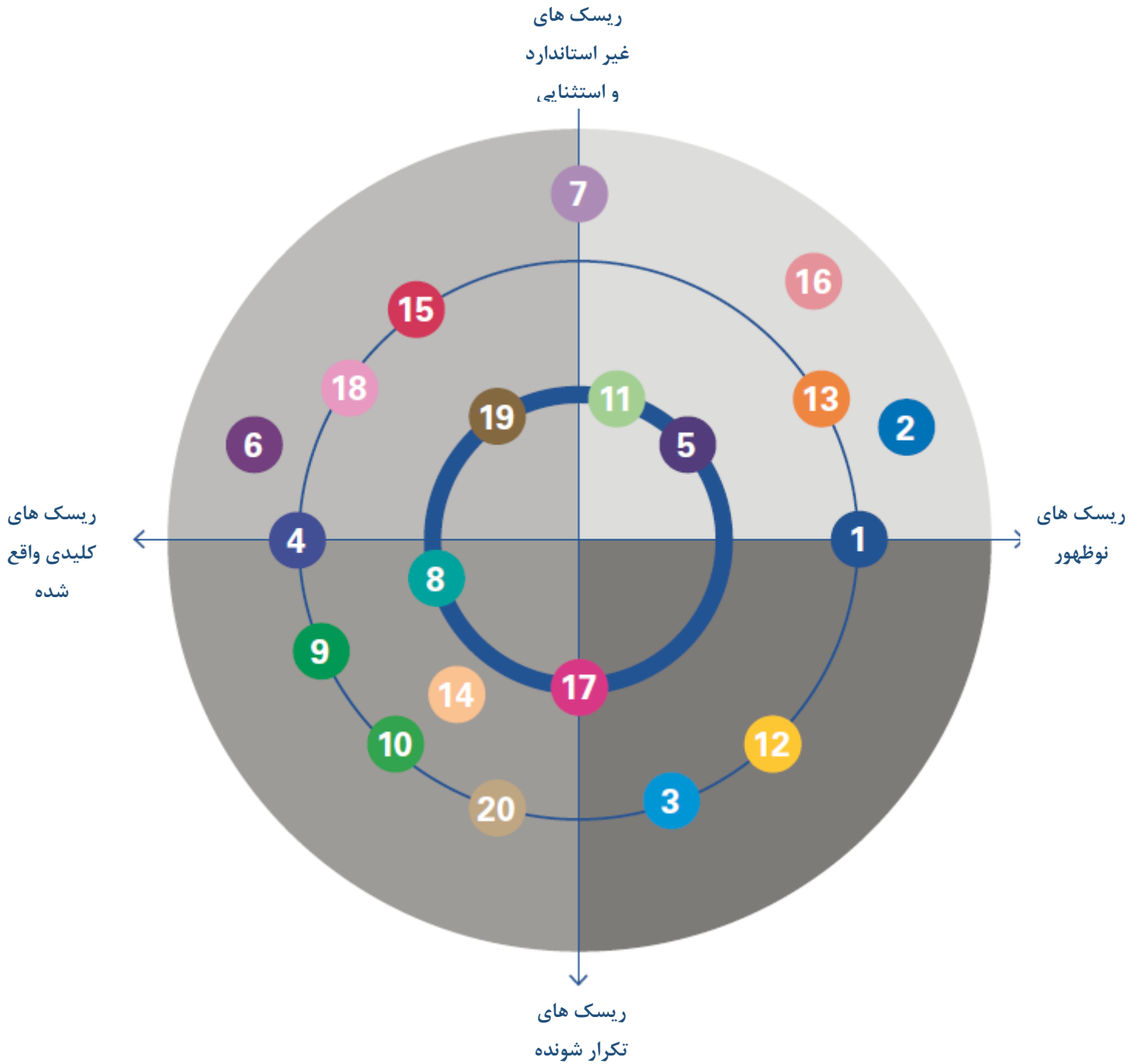
• بررسی منبع تقاضا برای اطمینان بخشی

در طول توسعه ی برنامه ریزی حسابرسی داخلی مبتنی بر ریسک، حسابرسی داخلی همیشه باید بررسی نماید که چه اشخاصی بدنبال اطمینان درمورد ریسکهای به خصوص هستند. زمانی که شناسایی صورت گرفت، حسابرسی داخلی باید توانایی هایش را برای ارائه ی بینش و آگاهی بیشتر فراسوی درک سهام داران در مورد موضوع، مورد ارزیابی قرار دهد. این کار باید به حسابرسی داخلی کمک نموده تا ضمن ارزش افزایی اطلاعاتی که به راحتی قابل دسترس نیست را در اختیار سهام داران علاقمند قرار دهند.

۲۰ ریسک کلیدی قبل از سال ۲۰۲۰

- ۱- دیجیتال سازی، Industry 4.0 & the Internet of Things
- ۲- رایانش ابری (Cloud computing)
- ۳- مقررات حمایت عمومی اطلاعات اتحادیه اروپا (EU-GDPR)
- ۴- امنیت سایبری
- ۵- انسجام کسب و کار و واکنش در برابر بحران
- ۶- مدیریت سرمایه ی در گردش
- ۷- محاسبات مالی بدون اصول حسابداری پذیرفته شده همگانی
- ۸- آنالیز اطلاعات و کاربرد اطلاعات انبوه
- ۹- مدیریت خزانه داری
- ۱۰- طرح ها/ ابتکارات گسترده سازمان (Organization-wide initiatives/projects)
- ۱۱- مدیریت کارآمد استعداد
- ۱۲- آداب و محیط کسب و کار
- ۱۳- انطباق عملیات ها با اهداف و استراتژی سازمان
- ۱۴- سیستم مدیریت محتوا (CMS)، حسابرسی فرهنگ و اخلاق سازمان
- ۱۵- کارآیی و کارآمدی فرآیندها
- ۱۶- ادغام سازی، اکتساب و واگذاری
- ۱۷- کنترل و مدیریت ریسک در شرکت های ادغام شده
- ۱۸- نظارت بر فناوری اطلاعات
- ۱۹- برون سپاری و مدیریت ارتباطات با شخص ثالث
- ۲۰- تمکین مالیاتی

رادار ریسک _ ۲۰ ریسک کلیدی قبل از ۲۰۲۰



- ریسک های جدید و استثنایی، تقسیم بندی شده در اولویت بالا از سوی سهام داران
- ریسک های مهم استثنایی و به تثبیت رسیده که نیاز به حسابرسی بسیار تخصصی و فنی و متخصص حسابرس دارد.
- ریسک های مهم به تثبیت رسیده که بر مبنای چرخه ای مورد حسابرسی قرار گرفته و بر مبنایی پیوسته از سوی مدیریت مورد بررسی قرار می گیرد.
- ریسک های نوپا که بر مبنایی جدید بررسی شده و در جایی که امکان دارد شامل فعالیت های اطمینان سازی می گردد.



۱- دیجیتال سازی، Industry 4.0 & the Internet of Things

محرك ها:

فشار فزاینده بر کارآمدی و کیفیت پردازش عملیاتی ادامه یافته تا سازمان ها به سمت دیجیتالی و خودکار شدن هدایت گردند. سرمایه گذاری های زیاد در رباتیک، یادگیری ماشینی، هوش مصنوعی و تحلیل های پیشرفته محرك نوع جدیدی از تغییر کسب و کار هستند که متداولاً به عنوان Industry 4.0 مورد اشاره قرار می گیرد.

محرك های اصلی و مزایای دیجیتال سازی عبارتند از:

- افزایش سطح اطلاعات و وضوح بدست آمده از طریق دیجیتال سازی فرآیند ها. این مورد با ایجاد کپی مجازی از محیط تولید فیزیکی به ارائه ی محتوای بیشتر پرداخته تا در امر تصمیم گیری به مدیران کمک شود.
- توانایی دستگاه ها و سیستم ها برای اتصال و تبادل اطلاعات بدون مداخله ی انسان
- تمرکز زدایی تصمیم گیری اتخاذ شده از طریق واگذار کردن تصمیم گیری های ساده و تکراری به روبات ها و سیستم های یادگیری ماشینی اگرچه به همراه این مزایای مهم، ذاتا چالش هایی مطرح می گردد که به واسطه ی سرعت سریع تغییرات است. برخی از این موارد عبارتند از:
- اطمینان از حمایت کافی داده با توجه به دانش تولید و شاخص هوشمندانه
- حفظ کیفیت تولید با کاهش نظارت انسان
- کمبود مهارت پرسنل با تجربه برای اجرا و راه اندازی فرآیند های بسیار اتوماتیک

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- ارزیابی شود که آیا اهداف و برنامه ریزی های کسب و کار سازمان ها در حال درک مزایای تغییرات دیجیتالی هستند.
- کمک به سازمان ها برای طراحی، اجرا و ارزیابی چهارچوب مناسب کنترل و نظارت بر سیستم ها و فرآیند های دیجیتال.
- استفاده از ریسک ها و یافته های شناسایی شده در گزارشات حسابرسی داخلی که هدایت کننده ی دیجیتال سازی / برنامه ی 4.0 Industry هستند و فرصت هایی برای اتوماتیک سازی فرآیند ها فراهم می آورند.
- استفاده از اطلاعاتی که قابلیت دسترسی به آنها زیاد است تا روشهای حسابرسی انجام شده سطح بالاتری از اطمینان بخشی و آگاهی را ایجاد نماید.

برای حسابرسی داخلی چه چیزی مورد نیاز است:

- مهارت بر موضوع توسعه های آتی و جدیدترین تکنولوژی با توجه به دیجیتال و خودکار سازی
- درک دقیق فرآیند به منظور شناسایی، ارزیابی و کاهش ریسک های مرتبط با فرآیندهای دیجیتال سازی
- تخصص در تبدیل و مدیریت تغییر
- تخصص در کنترل های عمومی فناوری اطلاعات مانند دستیابی به داده، انسجام، پروتکل های تغییر و امنیت
- مهارت در آنالیز داده شامل استخراج داده، پردازش داده و تدوین گزارشات آگاهانه



۲- رایانش ابری (Cloud computing)

محرک ها:

رایانش ابری به هر نوع خدماتی اشاره دارد که اطلاعات، برنامه ها و/یا زیر ساختارها به صورت آنلاین ذخیره نموده و از راه دور هم قابل دسترس هستند. رایانش ابری می تواند شامل خدماتی چون Software as a Service (SaaS) (نرم افزار به عنوان خدمات) ، Platform as a Service (PaaS) (پلت فرم به عنوان خدمات) ، و Infrastructure as a Service (IaaS) (زیر ساختار به عنوان خدمات) باشد. مدل های قابل تغییر و سفارشی ساختن چنین خدماتی به انتخاب گسترده ی رایانش ابری کمک می نماید. برخی از مزایای رایانش ابری عبارتند از:

- قابلیت مقیاس بندی – توانایی مقیاس بندی بالا و پایین، بسته به نیازهای کسب و کار با کاهش سرمایه گذاری CAPEX
 - افزایش جابجایی اطلاعات- دسترسی از راه دور به میزان زیادی داده مانند دسترسی به نرم افزار شرکت از طریق موبایل
 - انسجام کسب و کار - ذخیره سازی پیوسته و قابل اعتماد اطلاعات ، قابلیت دسترسی به سهام داران مختلف
- اگرچه، بدون آموزش مناسب و محاسبات امنیتی، مزایای کامل رایانش ابری ممکن است تحقق نیابد و بنابراین منجر به نمود زیاد ریسک های مالی و عملیاتی می گردد. برای نمونه:

- امنیت سایبری و ریسک تنظیم اطلاعات حفظ شده در ابر عمومی- برای نظارت و کنترل به شخص ثالث محول می گردد.
- ریسک عملیاتی- ادغام خدمات خصوصی موجود با خدمات ابری می تواند هزینه آور و زمان بر باشد. مضافاً، مدل های خدمات مشترک ابر اغلب ارائه دهنده ی قابلیت سفارش محدود و ایجاد کننده ی ادغام سازی بیشتر ریسک ها هستند.
- ریسک مالی- خدمات خصوصی ابر نیاز به سرمایه گذاری زیاد اولیه داشته در حالی که خدمات مشترک بسته به برنامه ریزی ضعیف و نیازهای در حال تغییر تجارت ممکن است متغییر باشد.
- ریسک فروشنده- آسیب پذیری ریسکهایی که فروشندگان ابر با آنها مواجه می شوند مانند افشای مالی و اعتباری، ریکواری فاجعه و نظارت

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- انجام ارزیابی مستقل در چهارچوب نظارتی موجود استفاده شده برای پلتفرم های ابری عملیاتی
- کمک به سازمان ها برای شناسایی و تعیین تاییدیه های رایانش ابری یا ارائه ی داده و توصیه ها به منظور ایجاد یک چهارچوب نظارت بر رایانش ابری که متناسب با هدف است (مانند تاییدیه ی ایزو ۲۷۰۰۱)
- انجام ارزیابی مستقل بر تامین کنندگان خدمات رایانش ابری از سوی سازمان برای شناسایی ریسک های امنیت داده
- ارزیابی همگرایی و وضوح نقش ها و مسئولیت های تعیین شده میان سازمان و سرویس دهندگان رایانش ابری مانند مدیریت بحران
- بازنگری ها بر توافقات سطوح خدمات (SLAs) با شخص ثالث سرویس دهندگان خدمات رایانش ابری و ارزیابی پذیرش و تبعیت قراردادی
- بازنگری های مستقل بر ساختار رایانش ابری در ارتباط با مقررات داخلی و خارجی مانند EU-GDPR

برای حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز است:

- تجربه ی زیاد در زمینه های حسابرسی فناوری اطلاعات مانند لاگینگ (تاریخچه) و کنترل، ساختار شبکه، مدیریت اطلاعات، حفاظت از دارایی فناوری اطلاعات، ارزیابی های مربوط به آسیب پذیری و دستیابی به کنترل
- مهارت و تخصص در مورد موضوع برای ایجاد راه حل های متفاوت ابری از جمله تفاوت های تخصصی شان و ریسک های خاص هر راه حل
- تجربه در افزایش کنترل برای کاهش ریسک های اصلی مرتبط با کاربرد ابر
- تخصص در ریسک ها و کاهش کنترل بر حفاظت از داده و نیازهای شخصی در زمان استفاده از خدمات ابر
- مهارت بر اجرای دستورالعمل ها و استانداردها برای کاربرد ابر مانند اتحادیه ی امنیت سامانه های ابری



۳- مقررات حمایت عمومی اطلاعات اتحادیه اروپا (EU-GDPR)

محرک ها:

چنانچه در مه ۲۰۱۸، مقررات عمومی حمایت از اطلاعات اتحادیه اروپا (EU-GDPR) عملی شده:

- سازمان های واقع در اتحادیه اروپا؛ و
- سازمان های واقع در خارج از اتحادیه اروپا در صورتی که ارائه دهنده ی خدمات یا کالاها باشند یا رفتار موضوعات دیتا در اتحادیه اروپا را کنترل می نمایند.

در کل، این مورد برای پردازش همه ی شرکت ها و حفظ اطلاعات شخصی بدون توجه به موقعیت شرکت مورد اعمال قرار می گیرد. EU-GDPR تغییر دهنده ی اصلی بازی است. EU-GDPR دسترسی گسترده تر جغرافیایی را معرفی نموده به این معنا که مفاد مقررات اتحادیه اروپا اکنون ممکن است برای همه ی سازمان های خارج از اتحادیه اروپا قابل اجرا باشد مانند سوئیس بعلاوه، قانون گذاری حفاظت از داده سوئیس (مصوبه ی حفاظت از دیتا فدرال سوئیس) اخیرا تحت بازبینی می باشد. یک هدف توسعه ی اتحاد قانون گذاری سوئیس با تغییرات مربوط به قانون گذاری در اتحادیه اروپا است. در نتیجه، سازمان ها باید تبعیت از حفاظت پیوسته ی داده را توضیح دهند. این مورد می تواند شامل موارد زیر باشد:

- تعهد به گزارش نقض داده شخصی ظرف ۷۲ ساعت
 - اجرای محرمانه سازی داده از طریق تعیین سیستم ها و فرآیندهای مربوط
 - انتصاب مقامات حفاظت از داده در موقعیت های مستقل در سازمان
 - نیاز به کسب اتفاق نظر بدون ابهام و صریح از موضوعات داده با توجه به کاربرد داده شخصی شان
- تاثیر احتمالی EU-GDPR بر سازمان های خط پایین می تواند شامل ۴٪ از گردش جهانی یا بیشتر از ۲۰ میلیون یورو و افزایش ریسک اعتباری باشد.

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- بررسی تاثیر EU-GDPR بر اهداف استراتژیک سازمان و به طور خاص تر بر بودجه بندی و استراتژی نظارت بر اطلاعات
- ارزیابی درجه ی تبعیت از حفاظت داده از سوی سازمان و ارزیابی زمینه های پیشرفت، مانند انجام ارزیابی تاثیر حفاظت از داده (DPIA) یا کمک به انتصاب مسئول حفاظت از داده (DPO)
- ارزیابی تبعیت شرکای تجاری یا سرویس دهندگان شخص ثالث
- ارزیابی نمود ریسک حفاظت از داده و اینکه چه اقداماتی باید صورت گیرد تا ریسک های نو ظهور کاهش یابند.
- ادغام نیازهای EU-GDPR در برنامه حسابرسی سالانه برای کمک به سازمان در راستای افزایش تبعیت از EU-GDPR

برای حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز است:

- آگاهی زیاد از دیدگاه نظارتی موجود که سازمان ها در چهارچوب آن در حال کار کردن هستند (مانند Local data privacy legislation)
- آگاهی عمیقانه از نیازهای EU-GDPR که بر سازمان تاثیر گذار است.
- معیارسنجی و نمونه هایی از روش مطلوب در مورد چگونگی اجرای کارآمد استراتژی های EU-GDPR و اطمینان از پذیرش طولانی مدت
- توانایی برای ارزیابی چگونگی تاثیر گذاری EU-GDPR بر موسسات تابع سازمان یا شرکای تجارت در خارج از اتحادیه اروپا



محرک ها:

در جهان امروز برای ارتباط ثابت و همیشگی، امنیت سایبری نقطه ی کلیدی برای بسیاری از سازمان ها است. امنیت سایبری عمدتاً در صدر بسیاری از برنامه های هیئت مدیره پدیدار شده، و اکنون نقض امنیت سایبری تقریباً بصورت هفتگی در عناوین اخبار در حال ایجاد است. چندین عامل محرک توجه فزاینده بر امنیت سایبری وجود دارد:

- اجتناب از پیامدهای پر هزینه ی نقض داده مانند رسیدگی ها، جرائم قانونی، تعهد درقبال زیان مشتری، تلاش های جبران کننده، استفاده ناکارآمد از تمرکز و زمان سطوح میانی و اجرایی، و زیان احتمالی شرکت های جدید یا شرکت های کنونی
- پیشگیری از آسیب اعتباری به سازمان، به ویژه با توجه به از دست دادن اطلاعات مشتری
- اطمینان از امنیت سرمایه، مالکیت هوشمندانه و دیگر اطلاعات انحصاری سازمان
- تکامل و آزمون‌پذیری زیاد توانایی ها و تکنیک های استفاده شده از سوی هکرها، به ویژه توانایی شان برای اطلاعات یا اهداف خاص در زمان های اخیر، این هکرها نه تنها از طریق شبکه ها به طور مستقیم بلکه از طریق اتصال به تامین کنندگان اصلی و شرکای تکنولوژی سازمان ها را مورد هدف قرار می دهند. پیامدهای امنیت سایبری برای اعتبار سازمان های پایین خط مخاطره انگیز است.
- در نظر سنجی انجام شده از سوی KPMG سوئیس بر ۶۰ شرکت واقع در سوئیس پی برده شده که:
- ۴۲٪ از پاسخ دهندگان که از حملات سایبری موفقیت آمیز در آسیب بودند متحمل زیان های مالی ناشی از آن شده اند (۴۲٪ اختلال در فرآیندهای تجارت، ۳۳٪ از افشای اطلاعات محرمانه، و ۲۵٪ زیان اعتباری)
- ۸۲٪ برنامه های واکنش اینترنتی رویدادهایی مانند حملات بر علیه سرویس دهندگان یا شرکای تجاری را پوشش نمی دهند.
- ۲۸٪ از پاسخ دهندگان دارای بیمه ی سایبری بوده اند
- ۴۴٪ از پاسخ دهندگان اظهار داشته اند ابزاری را نداشته اند تا چهارچوب کنترل شان بر تامین کنندگان را اجرا نمایند و ۳۴٪ نیاز به محاسبات امنیتی سایبری در قرار دادهای شخص ثالث نداشته اند.

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- ارزیابی ریسک در فرآیندهای امنیت سایبری سازمانی با ارجاع به بهترین روش، استاندارد صنعتی، و ارائه پیشنهاداتی برای توسعه فرآیندها
- انجام آزمون های نفوذ سیستم های فناوری اطلاعات
- بازنگری بر فرآیندهای موجود برای ارزیابی اینکه آیا مدیریت به بررسی ریسک های اصلی محیط در حال تکامل فناوری اطلاعات می پردازد.
- ارزیابی اجرای مدل های بررسی شده ی امنیت سایبری مانند مکانیزم های دفاعی چند لایه ای، توسعه ی تشخیص نقض امنیت و روش های تحلیل داده
- ارزیابی توانایی سرویس دهندگان شخص ثالث امنیتی تا ریسک های جدید امنیت سایبری به حد کافی مورد توجه قرار گیرد.

برای حسابرسی داخلی چه چیزی مورد نیاز است:

- تخصص در سیستم های حسابرسی فناوری اطلاعات از دیدگاه امنیتی، از جمله امنیت سایبری، امنیت شبکه و مدیریت دسترسی و غیره
- آگاهی دقیق از وابستگی های شخص ثالث فناوری اطلاعات و مهارت ها، بررسی سرویس دهندگان شخص ثالث امنیت سایبری از جمله قراردادهای توافق سطوح خدماتی (SLA) و کنترل بیشتر
- توانایی برای انجام آزمون نفوذ در سیستم های اصلی برای شناسایی ضعف احتمالی کنترل فناوری اطلاعات



۵- انسجام کسب و کار و واکنش در برابر بحران

محرک ها:

سازمان های بسیاری برنامه ی واکنش در برابر فاجعه و روند انسجام کسب و کار را توسعه داده اند که به ندرت در موقعیت بحران واقعی مورد آزمون قرار می گیرند. با توجه به محیط به سرعت در حال تکامل کسب و کار، ماهیت بحران های برنامه ریزی شده از قبل در حال تغییر می باشد. برای مثال در زمان های اخیر موارد زیر مشهود می باشد:

- بحران های اینترنتی، از جمله حملات امنیت سایبری، قطع سیستم فناوری اطلاعات یا نقض داده به واسطه ی اتصال بیشتر و تکیه بر سیستم های فناوری اطلاعات
 - بحران های فیزیکی، شامل فجایع طبیعی، شیوع بیماری، خشونت در محل کار به ویژه با توجه به شرکتهای چند ملیتی راه اندازی شده در بازار جهانی
 - بحران اعتباری به واسطه ی برنامه های رسانه های اجتماعی و دیجیتال که بر سرعت ماهیت و تاثیرگذاری اشاعه ی اطلاعات افزوده است.
 - بحران مالی به دلیل بی ثباتی فزاینده و وابستگی متقابل به اقتصاد جهانی
- به همین دلایل، سازمان ها نیاز به برنامه ریزی مناسب دارند تا واکنش فوری، تصمیم گیری، ریکاوری، ارتباطات، و برنامه های منسجم برای سناریوهای متفاوت که ممکن است به طور ناگهانی ایجاد شوند را مورد پوشش قرار دهد.

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- اجرای بازنگری مستقل بر کل سیستم مدیریت بحران، از جمله نظارت، پردازش ها و ریسک ها و ارزیابی کیفیت و حد تهدید بحران های مختلف
- ارزیابی آماده بودن مدیر برای موقعیت بحران از طریق انجام نظر سنجی با سوالات مهم برای تعیین سطوح آمادگی برای هر موقعیت بحران
- ارزیابی کارایی و آگاهی از برنامه های واکنش بحران در سازمان از طریق شبیه سازی فعالیت های بحران و ارزیابی واکنش تجارت
- استفاده از رویدادهای اخیر در رسانه، آگاهی از ریسک های جدید و آگاهی از تجارت، تسهیل کارگاه جرقه فکری با مدیریت ارشد در سناریوهای مختلفی که ممکن است ایجاد شوند.

برای حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز است:

- تخصص در مدیریت کارآمد بحران و روش های خوب انسجام تجارت
- آگاهی دقیق از ریسک های احتمالی و جدید که ممکن است بر سازمان یا صنعتی خاص تاثیر بگذارد
- تخصص در مورد موضوع برای برگزاری کارگاه ها با مدیریت ارشد در راستای شناسایی ریسک ها یا آموزش سناریوهای بحران
- توانایی برای آنالیز بحران موجود/ برنامه های انسجام تجارت و چالش کارایی



۶- مدیریت سرمایه ی در گردش

محرك ها:

مدیریت کارآمد سرمایه ی در گردش (NWC) بلوغ مالی سازمان را مورد بررسی قرار می دهد. هنگامی که به گونه ای کارآمد مورد مدیریت قرار گرفت، سازمان ها می توانند به سرمایه گذاری های بسیار زیاد بپردازند تا از موفقیت اقتصادی بلند مدت با فشار کم یا بدون افزایش فشار بر نقدینگی، اطمینان حاصل گردد (مثلا چرخه ی تبدیل نقدینگی)

توجه سازمان ها بر کارآیی سرمایه ی در گردش می تواند در ارتباط با فاکتورهای زیادی باشد:

- افزایش هزینه های امور مالی به واسطه ی نسبت ضعیف توانایی پرداخت بدهی؛
- فشار برای پاسخگویی به انتظارات تحلیل گران بازار
- قدرت زیاد چانه زنی مشتریان برای افزایش دوره های پرداخت بر حسب میل شان؛
- افزایش استفاده از امور مالی زنجیره ی تامین از سوی چند ملتی های بزرگ برای افزایش دوره های پرداخت بدون تحمیل مدیریت جریان نقدینگی تامین کنندگان
- توجه مدیریت ارشد به سود و زیان تا تولید نقدینگی به عنوان واضح ترین معیار موفقیت
- استفاده ی فزاینده از محاسبات سرمایه ی در گردش در طرح های پاداش برای مدیریت؛
- استفاده ی فزاینده از تکنولوژی دسترسی به دیتا و پیشرفت مداوم در فرآیند های سرمایه ی در گردش

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- بازنگری حسابرسی داخلی بر کارآیی و تاثیرگذاری مدیریت، کنترل و گزارش سرمایه ی در گردش ، توجه به سه فرآیند اصلی حساب های ترانزنامه ای حساب های پرداختی، حساب های دریافتی و موجودی کالا.
- آنالیز و ثبت رویه فرآیند ها و زیر ساختار فناوری اطلاعات به عنوان مبنایی برای شناسایی زمینه های پیشرفت
- بازنگری و ارزیابی گزارش دوره ای از محاسبات اصلی سرمایه ی در گردش ، از جمله جمع آوری اطلاعات، محاسبه، توزیع اطلاعات و استفاده از مقادیر بدست آمده
- معیارسنجی محاسبات و فرآیند های اصلی سرمایه ی در گردش در برابر سازمان هایی با اندازه مشابه، صنعت و موقعیت

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- آگاهی دقیق از ساختار عملیاتی سازمان، فرآیند ها و محیط خارجی
- دانش عالی در مورد روش بهتر خاص صنعت با توجه به مدیریت حساب های پرداختی، حساب های دریافتی و موجودی کالا و تاثیرات بر نسبت های سرمایه ی در گردش
- تخصص در حسابرسی مبتنی بر زنجیره اعتبار مالی در فرآیند ها و روندهای سازمانی
- تیم چند رشته ای با تجربه در زمینه های کنترل، حسابداری و خزانه داری
- تخصص در مدل سازی و آنالیز فرآیند کیب و کار از جمله استفاده کارآمد از آنالیز دیتا و معیارسنجی



۷- محاسبات مالی بدون اصول حسابداری پذیرفته شده همگانی (GAAP)

محرک ها:

بر اساس مقررات کمیته ی تبادل و امنیت ایالات متحده آمریکا ، محاسبات مالی بدون GAAP محاسبه ی عددی تاریخچه ی شرکت یا عملکرد مالی آتی، وضعیت مالی یا انعطاف پذیری مالی است که مقادیری را نادیده گرفته یا تابع شرایطی است که تلاش نموده تا مقادیر موجود در محاسبات قیاسی محاسبه شده به طور مستقیم را خارج کرده و چیزی کلی یا مطابق اصول حسابداری پذیرفته شده همگانی (GAAP) ارائه نماید.

محاسبات فاقد GAAP اغلب با محاسبات GAAP در آزادسازی درآمد و دیگر ارتباطات ارائه می شود، تا اطلاعات و آگاهی بیشتری در مورد تاریخچه ی شرکت و عملکرد مالی آتی به سرمایه گذاران ارائه گردد. یک نمونه ی متداول سود تعدیل شده است، که ممکن است کاربرد یافته تا اقلام تعدیلی از درآمدهای GAAP حذف شود تا مقایسه ی سال به سال بهتری از عملکرد مالی ارائه گردد. اگرچه یکی از مطالعاتی که در سال ۲۰۱۷ انجام شده بر تفاوت میان درآمدهای GAAP و بدون GAAP در هر سهام که حدود ۵۴٪ است تاکید داشته است. در سال ۲۰۱۷، بیش از ۹۶٪ از S&P 500 در سود هر سهم شان عدم GAAP را نشان داده اند. استفاده ی زیاد از چنین ارقامی ممکن است به موارد زیر مرتبط باشد:

- مدیریت بر این باور است که مقادیر بدون GAAP نشان دهنده ی انعکاس دقیق تری از تجارت هستند.
- بررسی و اعتماد به مقادیر بدون GAAP برنامه ی انگیزشی و تعدیل مدیریت، پیش بینی و بودجه بندی را تعیین می نماید.
- تحلیل گران و سرمایه گذاران از چنین اطلاعاتی استفاده کرده تا عملکرد میان تجارت های مختلف در صنعت مشابه را متمایز نموده یا به عنوان ورودی برای مدل های اعتبارسازی تجارت مورد استفاده قرار دهند.
- علی رغم استفاده ی گروه زیادی از چنین محاسبات و مقادیری، این ریسک ها هم چنین باید همراه با مزایا مورد بررسی قرار گیرند. برای مثال:

- نوع محاسبات و روش محاسبه ی مقادیر بدون GAAP تا حد زیادی برای اختیار مدیریت آزاد است، احتمالاً دیدگاه سوء داری برای کاربران فراهم نموده و قابلیت قیاس را میان شرکت ها کاهش می دهد.
- مقادیر بدون GAAP تحت نظریه ی حسابرسان مستقل نمی باشد
- ریسک تبعیت زیاد به واسطه ی کاوش زیاد سازمان بورس در مقادیر بدون GAAP است و احتمال شان گمراه کننده می باشد.

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک کند:

- ارزیابی و به چالش کشیدن فرآیند ی محاسبات برای مقادیر مالی بدون GAAP
- ارزیابی طرح و کارآمدی کنترل های مربوط به محاسبات مقادیر مالی بدون GAAP به منظور حفظ انسجام و دقت
- توسعه ی مقادیر و محاسبات و سیستم ها برای اطمینان مدیریت اجرایی از دقت در محاسبات بدون GAAP بر مبنای تناوبی
- بررسی تبعیت از دستورالعمل نظارتی مربوطه در استفاده و انتشار مقادیر بدون GAAP

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- تخصص در موضوع مربوط به مقادیر مالی GAAP در برابر مقادیر بدون GAAP و روش های استاندارد محاسباتی برای مقادیر اصلی
- تجربه ی زیاد در بازرگری بر مقادیر بدون GAAP به منظور اعمال اندیشه ی منتقدانه (مانند معیارسنجی میان صنایع و شرکت های چندگانه)
- تجربه در رابطه با موضوع و بازرگری از طریق مجموعه های نظارتی برای آگاهی از ریسک های اصلی مربوط به محاسبه و انتشار مقادیر بدون GAAP



محرك ها:

در سال های اخیر، آنالیز داده به شدت بر روش ارزیابی سازمان ها و تدوین اطلاعات مربوطه، از جمله نظارت بر ریسک های اصلی، تاثیر گذاشته است. به همین دلیل، روش هایی توسعه یافته که حسابرسی داخلی می تواند هنگام اجرای حسابرسی مورد اعمال قرار گیرد بنابراین سطوح بالاتری از اطمینان حاصل می گردد.

روش قدیمی حسابرسی بر اساس فرآیند چرخشی است که شامل شناسایی اهداف کنترل، ارزیابی طرح کنترل، و آزمون تنها نمونه ی کمی از جمعیت برای اندازه گیری کارآیی عملیاتی کنترل، می باشد.

در مقابل، روش های موقتی از تحلیل داده ی تداوم پذیر و قابل تکرار استفاده نموده تا روش دقیق تر و مبتنی بر ریسک توسعه یابد. با تحلیل و آنالیز داده، سازمان ها این توانایی را یافته تا کارآمدانه کل جمعیت معاملات - نه تنها نمونه ها- را مورد بررسی قرار داده بنابراین نتایج مبتنی بر کل معاملات ارائه می گردد. این عملکرد موجب آنالیز دقیق تر شده، علت ریشه ای موضوع را شناسایی نموده و توصیه و پیشنهادات عملی را افزایش می دهد.

دپارتمان های حسابرسی داخلی باید با سازمان هایشان همکاری داشته تا استراتژی منسجم با تحلیل اطلاعات توسعه و اجرا گردد تا برای کل سازمان ارزش افزایی شود.

برخی از مزایا ممکن است عبارت باشند از:

- توانایی برای کنترل همزمان و پیوسته ی اطلاعات
- افزایش کارآیی کلی در انجام حسابرسی
- آگاهی بیشتر در زمینه های ریسک اصلی از طریق آنالیز اطلاعات
- کاهش هزینه های مربوط به حسابرسی و نظارت
- توانایی برای تشخیص زود هنگام تقلب و خطاها

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- کمک به استخراج خودکار داده، تبدیل و فرآیند های بارگیری (ETL)
- حمایت از توسعه ی ابزارهای تحلیلی ایجاد کننده ی سیستم و داش بردها به منظور کنترل رفتار شرکت در برابر معیار ویژه ریسک
- توسعه ی آنالیز داده- موجب طراحی برنامه های حسابرسی شده تا علت اساسی ریشه ای تایید شده، یافته ها تدوین شده تا به گونه ای کارآمد و موثر ریسک های شرکت کاهش یابند.
- کمک به اجرای ابزارهای حسابرسی خودکار به منظور شناسایی نابهنجاری های تجارت و شناسایی نشانه های ریسک اصلی که می تواند آغازگر رویدادهای خاص باشد.

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- آگاهی دقیق از سیستم مدیریت داده ی سازمان (ذخیره سازی، امنیت، کاربرد، برنامه های فناوری اطلاعات، و زیر ساختار)
- دانش عالی از ساختارهای پایگاه داده حسابرسی و توانایی برای درک جریان اصلی داده
- تخصص در ادغام تحلیل داده با متدولوژی حسابرسی، اتحاد تحلیل داده با ریسک ها و حدّ اطمینان
- تخصص در اجرا و کاربرد ابزارها/ نرم افزار آنالیز داده



محرك ها:

- نقش گروه خزانه داری به سمت شرکای تجاری استراتژیک در حال متمایل شدن است که به واسطه ی ترکیب عواملی چون موارد زیر می باشد:
- توسعه ی سیستم های پیچیده ی پرداخت به دلیل شیوع میزان زیاد تقلب، فشار رقابتی از هزینه ها کاسته و اجرای آخرین تکنولوژی بسیار خودکار می گردد، ادغام سازی و متمرکز سازی، استفاده از رمزگذاری برای اهداف امنیت اطلاعات
- با معرفی تکنولوژی جدید در پردازش پرداخت مانند Block chain یا Instant Payments ، عملکردهای خزانه داری باید آگاهانه و متناسب با آخرین توسعه باشد تا به سازمان کمک نموده تا رقابتی باقی بماند.
- پیدایش مقررات بازار مالی مانند مقررات FMIA در سوئیس. چنانچه در تاریخ ۲۰۱۸/۱۹ همه ی شرکت ها نیاز داشته تا گزارشات به مقامات ارائه نمایند. این گزارشات در ارتباط نزدیک با مقررات قبلی تایید شده ی اتحادیه اروپا و ایالات متحده آمریکا می باشد (مصوبه Frank Dodd و EMIR)
- بی ثباتی بیشتر در نرخ تبادل خارجی (FX) منجر به استفاده ی زیاد از استراتژی های پویای دفاعی می گردد.
- مداخلات سیاسی مانند تحریم های تجاری و ممنوعیت معامله، ایجاد چالش های پذیرش و نیاز بیشتر به انجام غربالگری معاملات.
- در عصر دیجیتال سازی شیوع حملات امنیت سایبری در حال افزایش است، و هدف اصلی حمله کنندگان در فرآیند های پرداخت می باشد . بعلاوه، پیچیدگی این حملات و رای حملات ساده ی " جرم به عنوان خدمت " (CaaS) crime as a services، BLACKMAIL، و انحرافات پرداخت تقلبی در حال توسعه می باشد.
- افزایش توجه به مدیریت ارتباط بانکداری به واسطه ی هزینه های رو به افزایش بانک، و هم چنین شفافیت محدود و سنجش اطلاعات مربوط به هزینه های بانک.

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید

- بازنگری مستقل بر ساختار مدیریت ریسک مالی سازمان، توجه به بررسی شفافیت و وضوح، نتایج قابل پیش بینی تجارت و مدیریت مقرون به صرفه ی ریسک های مالی با توجه به میزان ریسک سازمان
- بازنگری مستقل بر سیستم های پرداخت به منظور تعیین اینکه آیا تقلب و ریسک های امنیتی به حد کافی تحت نظارت هستند، و شناسایی هر فرصتی برای خودکارسازی و متمرکز سازی
- بازنگری بر فرآیند های مدیریت نقدینگی، از جمله توانایی پرداخت بدهی و cash pooling
- ارزیابی فرآیند های گزارش دهی مالی استفاده شده برای ابزارهای مالی و امور مالی سازمان دهی شده و هم چنین برای مشتقات اعتبارسازی و برنامه ریزی مطابق با نیازهای FMIA
- بازنگری بر مدیریت ارتباط بانک، از جمله کارآیی ساختار حساب بانک، و شناسایی فرصت ها برای کاهش هزینه های بانک
- بازنگری بر کیفیت طرح سازمان خزانه داری و کمک به بررسی ارتباط با مالیات، نیازهای قانونی و نظارتی مانند تحریم های تجاری

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- درک دقیق توسعه ی آتی در چهارچوب خزانه داری مانند دفاع دینامیکی، پردازش فوری پرداخت، Bloch chain و غیره
- تخصص در مقررات بازار مالی مانند FMIR تجریم تجارت و منع معامله
- توانایی برای ارزیابی جامع فرآیند های پیچیده ی پرداخت با موقعیت های چندگانه ی جغرافیایی و شناسایی فرصت ها برای خودکارسازی، متمرکز سازی و ادغام سازی
- آگاهی از ریسک های امنیت سایبری خاص پردازش پرداخت و استراتژی های کاهش برای جلوگیری از تقلب



۱۰- طرح ها / ابتکارات گسترده سازمان (Organization-wide initiatives/projects)

محرك ها:

ماهیت دقیق طرح ها ریسک ها و چالش های سازمان را مشخص می نماید:

- طرح ها برای ارائه به تعداد زیادی از سهام داران، تعداد زیادی از شرکای پروژه تمایل به پیچیدگی دارند و در مقیاس متغییر هستند.
- مدیران پروژه، مهندسان و مقامات تجاری و دیگر متولیان پروژه اغلب با فشارهای قابل توجهی در رابطه با زمان، پول و منابع دیگر مواجه می گردند به ویژه هنگامی که پروژه های پیچیده با روندهای کاری چند لایه باشند.
- مقاومت در برابر تغییر در سازمان به واسطه ی ترس ناشناخته، عدم توانایی، مشاوره ی ضعیف، درک نادرستِ نیازها یا دلایل تغییر، سطوح پایین اعتماد و خستگی
- عدم استاندارد سازی و جوابگویی به کنترل پروژه (مثلا استفاده از ابزار مدیریت کارآمد پروژه در سازمان) سازمان را در معرض بالا رفتن بی رویه ی هزینه، هدر رفت و استفاده ی نادرست از منابع، عدم شفافیت مورد نیاز برای بررسی علت ریشه ای موضوعات پروژه، قرار می دهد.
- هر ساختار نظارتی پروژه باید دارای مولفه های اصلی باشد که محرك نظارت بر پروژه در همه ی سطوح پورت فولیو سازمان هستند. این می تواند شامل موارد زیر باشد:

- توجه در نظر گرفته شده برای موفقیت پروژه
- مالکیت مشخص پروژه مستقل از مالکیت دارایی
- تفکیک مدیریت و فعالیت های تصمیم گیری پروژه
- تفکیک ساختارهای سازمانی و پروژه

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- ارائه ی تعهد مستقل بر ساختار نظارتی پروژه کنترل/تنظیم پروژه برای اجرای گسترده در سازمان های بزرگ (مانند تبدیل مالی)
- ارزیابی فرآیند های نظارتی در رابطه نرخ بازگشت سرمایه (ROI) در پروژه ها/ابتکارات گسترده ی سازمانی
- ارزیابی پذیرش قرارداد از سوی ارائه دهندگان خدمات ویژه در هر طرحی
- ارائه ی اطمینان و تعهد در فرآیند ی مدیریت ریسک در پروژه ها/ابتکارات
- بازنگری بر قبل و بعد از اجرای پروژه ها و ایجاد اطمینان برای سهام داران اصلی نسبت به نتایج پروژه

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- آگاهی دقیق از اهداف و استراتژی های کوتاه مدت، بلند مدت و میان مدت
- تخصص در پروژه های حسابرسی از جمله راه اندازی پروژه، آنالیز هزینه ها، سیستم فناوری اطلاعات و مستند سازی
- تجربه در زمینه ی سیستم های مدیریت اطلاعات پروژه حسابرسی (مانند گزارش به هیات مدیران)
- توانایی برای آنالیز برنامه ریزی پروژه و تحویل در برابر بودجه گذاری اولیه (مانند منابع FTE، سرمایه گذاری پولی و زمان بندی)
- تخصص در تغییر کارآمد سازمانی و مدیریت پروژه مانند ISO 21500



محرك ها:

در دنیای جدید تجارت، جست و جو برای استعدادهای آینده، متخصصان بسیار ماهر و پرسنل اصلی مدیریت موضوعی چالش برانگیز می باشد. شرکت ها به شدت در حال سرمایه گذاری بر برنامه های استخدام و حفظ هستند تا ارتباط مستقیم و کارآمد با افراد توانا توسعه و حفظ گردد. مشابها، با تبدیل شدن به شریک استراتژیکی تجارت، ماهیت متنوع و چند رشته ای عملکرد حسابرسی داخلی افزایش یافته است. بنابراین، حسابرسی داخلی هم چنین نیاز به دسترسی به متخصصان توانا و ماهر دارد.

چالش در اطمینان از این موضوع است که افراد حقیقی استخدام، حفظ، برانگیخته و رشد نموده تا در راستای رسیدن به اهداف تجارت به سازمان کمک نمایند. سازمان ها هم چنین نیاز به ارزیابی برنامه های کاهش ریسک در مورد استعفای افراد ماهر و کاردان دارند. برخی از عوامل اصلی کمک کننده به جابجایی احتمالی کادر ارشد عبارتند از:

- شناسایی استعدادهای داخلی با کارآیی کم یا بدون کارآیی و برنامه های توسعه
- عدم اتحاد نیازهای کارکنان با مسیر استراتژیکی آینده ی سازمان
- ارتباط و همکاری ضعیف میان مدیریت و کارکنان
- هماهنگی نادرست در نیازهای منابع، مانند بودجه گذاری تصویب شده ی FTE و نیازهای واقعی ارائه

به دلایل فوق الذکر، میان دیگر موارد، سازمان ها باید برای مدیریت کارآمد برنامه ریزی صورت گرفته آماده باشند تا از انسجام شرکت اطمینان حاصل شود. رشد و آموزش افراد کاردان با توانایی زیاد باید منجر به ایجاد رهبران آینده ای شده که موفقیت مداوم سازمان را شکل خواهند داد.

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- ارزیابی طرح، ساختار سازمانی و کارآمدی و تاثیرگذاری افراد کاردان و برنامه های توسعه
- بودجه بندی و تخصیص منابع به مدیریت کاردان در برابر استانداردهای صنعت
- حسابرسی روند استخدام و اخراج و بررسی کارآمد فرآیند های منابع انسانی، مانند ارزیابی طرح و تاثیر پذیری فرآیند انتخاب و استخدام تا اطمینان حاصل شود که افراد حقیقی استخدام شده اند.
- ارزیابی اینکه آیا روش استخدام فعالانه نیارهای حسابرسی داخلی را بررسی نموده است؛ فرآیند استخدام حسابرسان داخلی به روشی درست ادامه یافته و توسعه ی برنامه هایی که منجر به چرخش کادر حسابرسی در شرکت می گردد.
- ارزیابی بلوغ برنامه های متوالی کوتاه مدت، بلند مدت و میان مدت برای کادر مدیریتی و نقش های تخصصی
- بررسی فرآیند ی برنامه ریزی منبع و بودجه بندی به منظور شناسایی عدم اتحادهای احتمالی
- حسابرسی فرآیند ی ارتباط داخلی، ارزیابی توانایی در برابر بازخورد دریافت شده و اطمینان از پیشرفت های طولانی مدت

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- درک دقیق اهداف و نیازهای سازمانی و آگاهی از استراتژی مدیریت توانا و کاردان
- تخصص در ارزیابی معیارهای توانایی سازمان و شناسایی فاصله های مورد توجه
- استفاده از ساختارهای منبع از سوی حسابرسان مهمان و برنامه های چرخشی
- توانایی برای بازنگری یا معیار سنجی سیستم مدیریت کاردان شرکت در برابر روش های خوب (از جمله استفاده از معیارهایی چون انگیزه، نسبت حفظ، برنامه های توسعه و پاداش)



محرک ها:

- محیط جهانی تجارت به دلیل رشد اقتصادی و سیاسی مداوم در حال تکامل می باشد. نمونه هایی از رشد و توسعه های اخیر عبارتند از:
- بی ثباتی برنامه ی تجارت ایالات متحده آمریکا از جمله توانایی برای افزایش نظام حمایت گرایی یا تغییر توافقات تجاری
 - تاثیر Brexit بر حجم تجاری میان بریتانیا، سوییس، اتحادیه اروپا و دیگر ملت ها؛ آیا بازار بریتانیا نیاز به مصوبه های جدید نظارتی محصول خواهد داشت و آیا هزینه محصولات بریتانیا تغییر خواهد کرد.
 - تاثیر Base Erosion و تغییر سود (BEPS) در سازمان های تجاری و چند ملیتی چنانچه انگیزه های مالیاتی در فعالیت های میان مرزی ممکن است کاهش یابد

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید

- بازنگری مستقل بر ریسک ها و تاثیر افشاگری ها یا توافقات جدید تجاری (Brexit) در سازمان
- تسهیل بحث های داخلی و شناسایی چالش ها بر اساس تخصص مربوط به محیط تجاری در سازمان
- کمک به متخصصان برای توسعه ی برنامه ی تجاری تا هزینه های احتمالی برآورد شده و ارزیابی ریسک ها در توافقات تجاری در حال تغییر
- ارزیابی تبعیت از مقررات مربوط تجارت از جمله ارتباط با تحریم های تجاری قیمت گذاری انتقال و BEPS

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- آگاهی دقیق از برنامه های آینده ی توسعه در محیط تجارت جهانی
- تخصص بر توافقات تجاری موجود، آداب و مالیات های وارداتی قابل اجرا در کشورهایی که با سازمان در ارتباط هستند
- توانایی برای ارزیابی و آنالیز جامع ساختارهای پیچیده ی زنجیره ی تامین جهانی و بررسی تاثیر آداب و رسوم و توافقات تجاری
- استفاده از نتایج حسابرسی برای ارزیابی ریسک و فرصت های مربوط به تجارت که بر سازمان تاثیر گذار هستند.



۱۳- انطباق عملیات ها با اهداف و استراتژی سازمان

محرك ها:

در سال های اخیر تبدیل گسترده ی تجارت به واسطه ی ادغام سازی عوامل چندگانه مشاهده شده است، این عوامل عبارتند از:

- جهانی سازی زیاد بازارها
 - دیجیتال سازی، Industry 4.0 & the Internet of Things
 - افت اقتصاد غرب
 - ورود رقابتگران جدید بازار با مدل های ابداعی تجارت
- در اقتصاد پویای مدرن، سازمان ها نیاز به قابلیت تطابق پذیری بالا در برابر تغییر دارند، استراتژی هایشان مداوما مورد آنالیز قرار گرفته تا اطمینان حاصل شود که با گرایشات بازار جدید و آتی در حال تطابق هستند و کاملا متحد با نیازهای مشتریان شان باقی می مانند. تبدیل قابل توجه تجارت هم چنین بر استراتژی و عملیات شرکت تاثیر گذار است، نیاز است تا ریسک های جدید بررسی شده و کنترل صورت گرفته تا نمود ریسک جدید کاهش یابد.
- اغلب تلاش ها برای تغییر استراتژی می تواند بازنگری مناسب بر کنترل های داخلی را نادیده بگیرد تا با مدل های جدید تجارت مطابقت یابد. حسابرسی داخلی دیدگاه خاصی برای تغییر استراتژیک ارائه نموده که در ابتکارات اصلی استراتژیک و اجرای پروژه های تبدیل تجارت باید جدید و فعال باشد.

زمان اجرای اهداف استراتژیک، سازمان نه تنها باید تاثیر و تغییر نسبت به مدل عملیاتی اش را مورد بررسی قرار دهد بلکه باید ارزیابی گردد که این استراتژی چگونه به طور کارآمدی باید مورد اجرا قرار گیرد. برای نمونه، حسابرسی داخلی باید این سوال را مطرح نماید که آیا استراتژی تعیین شده تغییر کرده یا در طول اجرای واقعی تکامل یافته است. استراتژی های جدید شناسایی شده برای درک بهتر علت ریشه ای تغییر و تاثیر احتمالی باید مورد بررسی قرار گیرد (برای مثال، تضاد یا عدم تضاد تغییر نسبت به استراتژی تعیین شده).

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- ارزیابی این موضوع که آیا تخصیص منبع مطابق با ابتکارات و اهداف اصلی استراتژیک سازمان است
- حسابرسی بر فرآیند ی توسعه ی استراتژی، برای نمونه بررسی فرمولاسیون استراتژی، درجه ای که استراتژی تبدیل به اهداف شده و محاسبات عملکرد اصلی و ارزیابی ای مسئله که آیا عملکرد و نتایج مطلوب و دلخواه حاصل شده است
- بررسی تفاوت های میان استراتژی تعیین شده و استراتژی واقعی، استراتژی جدید و ارزیابی تاثیرپذیری اجرا در برابر استراتژی جدید و واقعی
- بازنگری بر فرآیند تغییر مدیریت در زمینه های عملیاتی که به شدت بر تبدیل شرکت تاثیر گذاشته و ممکن است در ارتباط با عملکرد حسابرسی داخلی نباشد مانند تجارت و مدیریت داده و فناوری اطلاعات به عنوان فرآیند های واقعی
- مشارکت فعالانه در فعالیت های مدیریت ریسک شرکت (ERM) با مدیریت ریسک و مدیریت اجرایی به منظور ارائه ی آگاهی در مورد ریسک های عملیاتی و استراتژیکی جدید و تعیین طرح برای ادغام سازی در برنامه حسابرسی سالانه در صورت ضرورت.

حسابرسی داخلی به چه نیاز دارد:

- آگاهی دقیق از بیانیات هیات سازمانی، استراتژی و اهداف
- تخصص در مهندسی مجدد فرآیند حسابرسی و مدیریت تغییر و هم چنین برنامه های مدیریت عملکرد (استفاده از KPIs، کارت های امتیاز متعادل شده و غیره)
- دسترسی به متخصصان اصلی در زمینه های مهم تبدیل مانند فناوری اطلاعات یا تخصص در خود مدیریت تغییر
- تخصص در حسابرسی فرآیند ی استراتژی مانند ارزیابی فرآیند های توسعه ی استراتژی و محاسبات KPI



۱۴- سیستم مدیریت محتوا (CMS)، حسابرسی فرهنگ و اخلاق سازمان

محرك ها:

برخی از محرك های اصلی رشد متمرکز بر کنترل ریسک های سازمان و اصول اخلاقی عبارت هستند از:

- کارآیی محدود فعالیت های پذیرش رشوه خواری و فساد
- ریسک جدید نظارت و تبعیت مانند توسعه ی ارگانیک در بازارهای جدید و معاملات با شخص ثالث و اکتساب تجارت
- افزایش انتظارات در فرهنگ شرکت و/ یا شیوع زیاد رویدادهای رفتار نادرست به دلیل فرهنگ ضعیف شرکت، تاثیر اعتماد عمومی
- خروجی های رسانه اجتماعی توانایی میزان پخش سریع و گسترده را تسهیل می نماید (فرهنگ شرکت، رفتار نادرست و تقلب)
- فشار زیاد از سوی سهام داران اصلی بر کارآیی هیات محرك نیاز برای مهارت بیشتر هیات از لحاظ توانایی ها، تجارب و استقلال و غیره، می باشد
- معرفی ISO 37001، اولین استاندارد بین المللی در مدیریت رشوه، برای کمک به سازمان ها در راستای پیشگیری، شناسایی و واکنش به رشوه.
- معرفی استاندارد حسابرسی سوئیس ۹۸۰ از ۱ ژانویه ۲۰۱۹ که تاکید زیاد بر کمیته ی حسابرسی برای ارزیابی کارآیی سیستم مدیریت در سازمان هایشان را برجسته نموده است.

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- آنالیز فاصله ی روش های رشوه خواری و ضد رشوه دهی و فساد موجود در سازمان در مقایسه با روش اصلی یا راهنمایی نظارتی در تلاش برای تاییدیه ی ISO 37001
- بررسی این موضوع که آیا محاسبات جدید عملکرد انگیزشی شده اند و رفتار مناسب با فرهنگ شرکت صورت می گیرد. ایجاد اطمینان با توجه به طرح و کارآیی عملیاتی در کنترل پیشگیرانه و تشخیصی سازمان در رابطه با رشوه و فساد
- تسهیل خود ارزیابی کادر به منظور تعیین تناسب رقابت، مهارت، تجربه، استقلال، استراتژی و تنظیم هدف
- شناسایی ریسک رشوه و فساد از طریق آنالیز داده و حسابرسی از طرف شخص سوم
- بازنگری بر سیستم های موجود مدیریت پذیرش با استفاده از ایزو ۱۹۶۰۰ به عنوان چهارچوب بهترین روش و استاندارد حسابرسی سوئیس ۹۸۰ برای هدایت روندهای حسابرسی

حسابرسی داخلی به چه نیاز دارد

- درک آگاهانه ی ساختار نظارتی سازمان و چهارچوب اصول اخلاقی (استفاده از استانداردهایی چون ISO 37001, ISO 19600 و استاندارد ۹۸۰ حسابرسی سوئیس و کد جنایی سوئیس)
- تخصص در ارزیابی استراتژی هایی که مسئولیت مدیریتی در رابطه با رفتار اخلاقی مورد حمایت فرار می دهد
- تخصص در بررسی فساد و رشوه خواری میان مرزی
- توانایی برای تحلیل داده و حسابرسی شخص سوم برای ایجاد اطمینان و شناسایی زمینه هایی برای توسعه و رشد مداوم
- ارزیابی فرآیند های مدیریت ریسک تقلب محرك تجارت



محرك ها

کارآیی و کارآمدی فرآیند های عملیاتی اغلب برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی سازمان از حائز اهمیت هستند. اگرچه، چنانچه سازمان در واکنش به فشار محیط داخلی و خارجی اش رشد و تکامل نموده، فرآیند های عملیاتی اش انجام می گردد. بدون بازنگری ادواری و مبتکرانه بر فرآیند های اصلی عملیاتی، عدم کارآیی در این فرآیند ها ممکن است در طول زمان افزایش یابد.

برخی فاکتورهای مشترک محیط داخلی و خارجی که بر فرآیند های سازمانی تاثیرگذارند عبارتند از:

- تغییر به نیازهای نظارتی (ریسک های ۳ و ۹ و ۱۲ و ۲۰ مشاهده شود)
- ادغام سازی و اکتساب (ریسک ۱۶ مشاهده شود)
- توسعه ی جغرافیایی؛
- تغییر در ساختار نظارتی سازمانی یا تغییر در چهارچوب ها (ریسک ۱۷ مشاهده شود)
- افزایش جابجایی کارکنان (ریسک ۱۱ مشاهده شود)
- برون سپاری فرآیند های مهم سازمانی (ریسک ۱۹ مشاهده شود)
- تبدیل دیجیتال (صنعت ۴,۰) و افزایش خودکار سازی فرآیند های دستی (ریسک ۱ مشاهده شود)؛ و
- استقلال بیشتر واحدهای تجاری (ریسک ۱۰ مشاهده شود)

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- بررسی فرآیند ی کامل، از جمله شناسایی ریسک های مهم و کنترل، نقاط احتمالی ایجاد گرفتاری و فرصت های رشد و توسعه
- مستند سازی و آنالیز محیط کنترل فرآیند برای ارزیابی کارآیی و کارآمدی چهارچوب کنترل در ارتباط با ریسک های مهم سازمان
- بر اساس ارزیابی های مستقل، ارائه ی پیشنهاداتی برای مدیریت برای در اولویت قرار دادن فرصت های رشد، مزایای پیش بینی شده و هزینه ها/ تلاش های اجرا
- برگزاری کارگاه برای کارکنان تا ریسک های سازمان، کنترل ها و بهترین روش ها برای حمایت از برنامه ی منسجم روش ها و برنامه های شرکت مورد بحث قرار گیرد
- بازنگری بر ساختارهای نظارتی شرکت گزارش دهی و نظارت ادواری در سازمان به منظور بررسی اینکه آیا نظارت مناسب بر شرکت وجود دارد

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- درک آگاهانه ی ساختار عملیاتی سازمان، فرآیند ها، فرهنگ و محیط داخلی
- آگاهی بسیار زیاد از نیازهای نظارتی و قانونی مربوط به صنعتی خاص
- تخصص در حسابرسی روندها و فرآیند های سازمانی مبتنی بر زنجیره ی اعتبار
- تجربه در کاربرد متدولوژی های Lean و Sigma Six در سازمان های بزرگ و پیچیده
- تخصص در تغییر موثر سازمانی و مدیریت پروژه از جمله ISO 21500
- تخصص در طراحی و اجرای پروژه های خودکار سازی فناوری اطلاعات
- تجربه در زمینه ی آنالیز فرآیند تجارت از جمله استفاده ی کارآمد از تحلیل داده و معیارسنجی



محرك ها:

امروزه سازمان ها تحت فشار زیادی هستند تا نتایج بدون تغییری را به همه ی سهام داران ارائه نمایند. یک گزینه برای سازمان ایجاد اعتبار است تا در فعالیت های M&A مشارکت نماید. این عملکرد شامل خرید، فروش، مشارکت و سرمایه گذاری و تاکید بر نیاز به تلاش شایسته و مناسب است. هم چنین بر اهمیت اجرای مکانیزم های موثر ادغام سازی تاکید شده تا اعتبار بیشتری در نتیجه ی معاملات حاصل گردد.

محرك های بیشتر این ریسک ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- تاثیر فعالیت های واگذاری و M&A بر بخش های دیگر سازمان
- نیاز به برنامه ی دقیق و منسجم اجرای M&A برای شناسایی و مدیریت زیاد ریسک مثلا توجه به ریسک معاملاتی قبل از اعلان سرمایه گذار
- برنامه ریزی موثر اجرا، تحویل به موقع و نظارت بر عملکرد از طریق فرآیند M&A
- تاثیر احتمالی ادغام سازی فرآیند در همه ی عملکردهای اصلی

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- بازنگری پس از واقعه در مورد معاملات تاریخی تا کارآیی فرآیند های M&A مورد ارزیابی قرار گیرد
- بررسی تکمیل و استفاده ی مناسب از چک لیست های با توجه به اطلاعات مالی و کنترل های داخلی (مانند کیفیت درآمدها و دارایی ها، جریانان نقدینگی، بدهی های ثبت نشده و غیره)
- شناسایی فواصل کنترل داخلی بر دارایی های تازه بدست آمده ی سازمانی و وضعیت آینده ی ترکیب تجارت
- ارزیابی اجرای تغییر فرآیند های تجاری در نتیجه ی فعالیت واگذاری یا M&A در محیط کنترل
- ارزیابی فرآیند برای ریسک در جریان و ارزیابی کنترل در طول فرآیند واگذاری یا M&A

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد

- دانش تخصصی از امور مالی، عملیاتی و تبعیتی
- درک آگاهانه ی نوع ریسک های صورت گرفته زمانی که سازمان ادغام شده یا مجزا می گردد
- توانایی برای شناسایی و ارزیابی زمینه های تجارت در جایی که ادغام سازی ریسک وجود دارد و توجه مستقیم بر این زمینه ها برای کار حسابرسی آینده
- تخصص در ارزیابی تاثیر مالی مرتبط با تجارت و تاثیر اعتبارسازی و استانداردهای حسابداری بر اساس GAAP محلی یا GAAP تعدیل شده
- توانایی برای بررسی فرآیند های ادغام سازی کارآیی و تاثیرپذیری حسابرسی بر مدیریت پروژه، سیستم های اطلاعات، لاین های ارتباطاتی، برنامه ریزی پروژه و گسترش موضوع



۱۷- کنترل و مدیریت ریسک در شرکت های ادغام شده

محرك ها:

در گذشته، ارزیابی سالانه ی ریسک بر اساس عملکرد حسابرسی داخلی موجب شده برنامه ی حسابرسی داخلی سازمان برای سال بعد تثبیت گردد. اگرچه، موجب شده عملکردهای مدیریت دیگر ریسک ها را مورد بررسی قرار دهد و هم چنین ارزیابی ریسک در کل سازمان انجام شده که منجر به ثبت ریسک در حال تکامل در شرکت می گردد. در پرتو این موضوع، سازمان، نیاز به بررسی ریسک ادغام شده را شناسایی نماید چیزی که از طریق شناسایی ریسک تنظیم شده باید درک گردد.

برای اطمینان از تلاش های هماهنگ شده، مولفه های زیر نیاز است:

- برنامه ی ارزیابی جمعی ریسک برای کاهش تلاش تکراری
- فرآیند حسابرسی که منجر به مشارکت در ریسک دیگر و عملکردهای کنترل می گردد
- گزارش دهی ریسک منسجم و هماهنگ

با ترکیب سازی این روش با توانایی تخصصی برای جمع آوری نشانه های عملکرد و ریسک اصلی، حسابرسی داخلی می تواند فرآیند برنامه ریزی پویاتری ایجاد نماید.

اگرچه فرآیند ارزیابی ریسک مداوم ممکن است چالش برانگیز باشد (مانند کیفیت داده، قابلیت دسترسی به داده و غیره) فرصتی ایجاد می نماید تا اعتبار حسابرسی داخلی تا حد زیادی افزایش یافته و عملکردهای نظارتی مورد کنترل قرار گیرند.

در نهایت، فرصتی برای مدیران ایجاد شده تا این روش را پذیرفته و با روش های خاص خودشان ادغام نمایند تا ریسک کلی توسعه یافته و آگاهی و محیط کنترل گردند. زمانی که کنترل آگاهی و محیط صورت گرفت، حسابرسی داخلی می تواند به سطوح پیشرفته تری از کنترل و ارزیابی پیوسته ی ریسک پیشرفت نماید.

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- کمک به لاین دوم دفاع (مدیریت ریسک) در تسهیل سازی ارزیابی ریسک ادغام شده
- تعلیم و تسهیل کاربرد مداوم زبان مشترک ریسک و آگاهی از ریسک های اصلی سازمانی
- بررسی فرآیندهای ارزیابی ریسک سازمان در ارتباط با ابتکارات اصلی استراتژیک و اینکه چگونه تغییر مربوط به این ابتکارات مورد نظارت قرار می گیرد
- ارزیابی های مقدماتی ریسک مداوم برای ریز گروه های کوچک ریسک ها تا مزایا مشخص گردد
- ارزیابی ساختار موجود در لاین سوم دفاع و بررسی اینکه آیا حسابرسی داخلی می تواند وجود لاین دوم دفاع را افزایش داده و به شناسایی ریسک های جدید کمک نماید

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد

- آگاهی از چهارچوب مدیریت ریسک (مثلا چهارچوب ادغام شده ی مدیریت ریسک شرکت COSO، ISO 31000)
- درک آگاهانه از فرآیند های مدیریت ریسک
- تخصص و مهارت برای ارزیابی مستقل چهارچوب های مدیریت ریسک شرکت از جمله بررسی سیستم های مدیریت ریسک
- توانایی برای ارزیابی اینکه آیا ریسک های اصلی به گونه ای کارآمد از سوی سازمان مورد نظارت قرار می گیرند
- توانایی برای هماهنگ سازی فعالیت های ارزیابی ریسک در کل سازمان



محرك ها:

در زمان تصمیم گیری های منبع، سوددهی، و ریسک برای عملیات های فناوری اطلاعات، سیستم جامع نظارت بر فناوری اطلاعات مورد بررسی همه ی سهام داران قرار می گیرد. نظارت خوب و مناسب بر فناوری اطلاعات کارآمدی کنترل های خصوصی و امنیتی در سازمان را توسعه می بخشد.

مدیریت باید درک مشخصی این موضوع داشته باشد که آیا زیر ساختار فناوری (از جمله افراد، تکنولوژی و فرآیند ها) قادر به حمایت از نیازهای پیش بینی شده ی سازمانی هستند. این موضوع هم چنین می تواند شامل موضوعات جدیدی چون امنیت سایبری (اشاره به ریسک ۴)، Industry ۴.۰ & the Internet of Things (اشاره به ریسک ۱) یا رایانش ابری (اشاره به ریسک ۲) باشد. مدیریت نیاز به درک دقیق و آگاهی درست از نمود ریسک فناوری اطلاعات سازمان و کارآمدی ساختار کنترل و نظارتی موجود اش دارد.

سازمان ها تمایل زیادی به پذیرش بهترین روش و استانداردها برای نظارت بر فناوری اطلاعات دارند. برای مثال می تواند شامل استانداردهای ارائه شده از سوی موسسه ی نظارت فناوری اطلاعات (ITGI) اطلاعات برای اهداف کنترل و تکنولوژی مربوطه (COBIT, ISO 17799) برای امنیت یا زیر ساختار فناوری اطلاعات (ITIL) باشد. این استانداردها هم چنین محرك ارزیابی ریسک مربوط به فناوری اطلاعات در سازمان هستند.

بعلاوه، مقررات جدیدی مانند EU-GDPR در شرکت های سوییس در ایالات اروپا نیاز است تا این استانداردها مورد پذیرش واقع گردد (به ریسک ۳ رجوع شود). پیامدهای شکست ممکن است منجر به ایجاد نیازهای جدی تر برای سازمان یا تقاضای زیاد گزارش دهی و جرائم گردد.

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- ارزیابی فرآیند ها، روندها و کنترل بر فناوری اطلاعات از طریق بررسی نیازهای عملی در رابطه با مقررات مدیریت، سهام داران یا مقررات ملی / بین المللی
- ارائه ی داده، پیشنهادات، آنالیز فاصله یا ارزیابی معیارها در رابطه با طراحی و کارآمدی سیستم نظارت بر فناوری اطلاعات در سازمان
- ارزیابی میزان تبعیت از قرارداد تامین کننده ی خدمات خارجی که از بخشی از چهارچوب کلی نظارت بر فناوری اطلاعات حمایت می نماید.
- اولویت بندی و توسعه ی چهارچوب زمانی برای اجرای نظارت بر موضوعات اصلی، نیازهای رویه ای یا کنترل های مهم

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- تخصص در عملکردهای حسابرسی سازمان دارای زیرساختار قابل توجه فناوری اطلاعات که از عملیات ها حمایت می نماید
- درک آگاهانه از مفهوم و طرح نظارت فناوری اطلاعات سازمان از جمله استراتژی
- آگاهی دقیق و بازنگری بر تخصص و استقلال شخص ثالث فناوری اطلاعات و فراهم آوردندگان شخص ثالث حسابرسی مانند قراردادهای توافق سطح خدمات (SLA) و سیستم های اضافی کنترل برای تامین کننده ی شخص ثالث
- داشتن دانش گسترده در مورد روش خوب و مقررات های مالی یا بین المللی در زمینه ی نظارت بر فناوری اطلاعات
- توانایی تاکید بر تکامل فرآیند های سازمان برای کاهش ریسک های موجود فناوری اطلاعات
- طراحی مناسب سازمان فناوری اطلاعات برای به حداکثر رساندن اعتبار افزوده شده از طریق فناوری اطلاعات



۱۹- برون سپاری و مدیریت ارتباطات با شخص ثالث

محرک ها:

با افزایش بهره وری و کارایی، سازمان ها به میزان زیادی به طرف های سوم وابسته شده تا عملیات های اصلی تجارت انجام شود. برای مثال، مراکز خدمات مشترک (SSC) در دهه های گذشته رشد تصاعدی داشته است. این امر موجب شده سازمان ها بر فعالیت های اصلی تمرکز نموده و بدون به خطر انداختن کارایی و کارآمدی فرآیند های داخلی شان به بهینه سازی هزینه ها بپردازند. اگرچه، ارتباطات شخص ثالث هم چنین نمود سازمان ها در برابر ریسک های جدید افزایش داده و عدم تبعیت احتمالی ممکن است منجر به ایجاد جرائم، دادخواهی یا آسیب اعتباری گردد. عدم تبعیت ممکن است به واسطه ی موارد زیر باشد:

- پیچیدگی برون سپاری یا توافقات شخص ثالث، به ویژه به واسطه ی ماهیت بسیار سفارشی و پیچیده ی خدمات مربوط به برون سپاری
- دسترسی رف های سوم به شبکه ی سازمان و افزایش احتمال نقض در امنیت داده
- شخص ثالث امکان دارد در زمینه های بی ثباتی سیاسی عمل نماید، شدت و گستره ماهیت ریسک که سازمان در معرض آن قرار می گیرد. در زمینه ی نمود این ریسک ها، سازمان ها نیاز به اجرای کنترل داشته تا به گونه ای کارآمد از ارتباطات شخص ثالث سودمند گردند. برخی بررسی ها عبارتند از:

- نظارت زیاد بر ارتباطات شخص ثالث
- کاهش زیاد هزینه
- توسعه ی نظارت بر قرارداد
- ایجاد فرآیند های خودگزارش دهی موثرتر قراردادی
- اطمینان از تشخیص به موقع عدم مدیریت ریسک در شرکای شخص ثالث تجارت

حسابداری داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- بازنگری بر انتخاب شخص ثالث و بررسی دقیق فرآیند ها از جمله فرآیند های بزرگ و کوچک و کنترل ها
- ارزیابی مدیریت قرارداد برای نظارت بر ارتباطات شخص ثالث و اجرای قرارداد
- استفاده از عبارات حق با حسابرسی در توافقات شخص ثالث
- بررسی و ارزیابی ریسک های برون سپاری در ارتباط با مالیات، مقررات، حسابداری، تکنولوژی و زمینه های دیگر
- بازنگری تبعیت شخص ثالث از استانداردهای پذیرفته شده ی امنیت اطلاعات
- ارائه ی ورودی تخصص اصلی در زمان ارزیابی سطح تکامل سیکل تحویل خدمات
- حسابرسی بر مدل سیکل تحویل خدمات شامل استراتژی، طراحی مدل عملیاتی هدف آتی

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- مهارت در حسابرسی شخص ثالث، مدیریت زنجیره ی تامین، متدولوژی خدمات مشترک و درون سپاری (مانند مدل تکامل خدمات تجارت، BSM) از جمله ارزیابی سطح تبعیت از قانون محلی و مقررات شرکت
- درک جامع از ارتباطات شخص ثالث سازمان از جمله تعهدات قراردادی و نیازهای نظارتی
- آگاهی دقیق از روش ها و آداب محلی و هم چنین تجربه برای مقایسه ی روش های محلی با استانداردهای نظارتی
- توانایی برای سنجش توافق جدید SLA در برابر روش خوب (مانند استفاده از KPIs درست، مقایسه ی هزینه های واقعی و بودجه در برابر استانداردهای صنعت)
- توانایی برای انجام حسابرسی شخص ثالث (مانند بازدید از محل های تولید در خارج، مقایسه استانداردهای تبعیتی شخص ثالث با مقررات سازمان)



محرك ها

از آنجایی که موضوع پذیرش مالیات تبدیل به موضوعی پیچیده شده و به شدت مورد نظارت است، سازمان ها باید در در خط اول تغییرات باشند تا تعهدات شان را به صورت استراتژیک تحت کنترل قرار دهند. برخی توسعه های مهم در زمینه ی مالیات عبارتند از:

- رفرم های تغییر سود (BEPS) و OECD با توجه به قیمت گذاری انتقال (TP) از جمله گزارش دهی سه لایه ای TP از فایل اصلی، فایل محلی و فایل کشور به کشور (CbCR)
- رفرم III مالیات شرکت سوئیس – علی رغم ردّ رفراندوم در فوریه ی ۲۰۱۷، هنوز بسیاری بر این باورند که این رفرم مورد نیاز است. تعادل میان حفظ درآمد های مالیات در حالی که اطمینان از پذیرش جهانی قانون گذاری مالیات سوئیس به عنوان چالش در جریان باقی مانده است. رفرم بعدی احتمالاً دارای تاثیرات گسترده بر سازمان های چند ملیتی و سازمان های محلی سوئیس می باشد.
- تبادل اتوماتیک اطلاعات (AEOI) – در تلاش ۱ ژانویه ی ۲۰۱۷، AEOI نیاز است بانک های سوئیس اختیارات مالیات با اطلاعات جامع در مورد حساب های مشتریان خارجی شان به صورت سالانه ارائه نمایند.
- تمایل زیاد به معرفی قانون گذاری که در آن نیاز است سازمان ها استراتژی مالیاتی شان را منتشر سازند، مانند بریتانیا
- تاثیر OECD BEPS بر مالیات های غیر مستقیم مانند VAT. برای مثال، تایید صلاحیت مجدد برای VAT در یک کشور خاص ناشی از این تغییرات

حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک نماید:

- طراحی برنامه ی فناوری اطلاعات و بازنگری ادواری تبعیت از قانون گذاری اصلی مالیاتی و ارزیابی کنترل های مهم با توجه به محاسبه ی دقیق و گزارش دهی مالیات
- بررسی توانایی سازمان برای بازنگری دقیق و واکنش به تغییرات از دیدگاه تبعیت از مالیات اش (مانند ایجاد قانون گذاری جدید مالیاتی، قانون مالیات خارجی) برای حفظ پذیرش و تبعیت
- استفاده از طرح فرآیند ی حسابرسی داخلی در فرآیند های زنجیره ی تامین سازمان ها برای ارزیابی مفاهیم مالیاتی در قوانین OECD BEPS
- ارزیابی وضوح و تخصیص نقش ها و مسئولیت ها با توجه به گزارش دهی مالیاتی (سطوح گروه در برابر سطوح محلی)

حسابرسی داخلی به چه چیزی نیاز دارد:

- دارا بودن تخصص در زمینه ی توسعه های آتی در محیط مالیاتی محلی و جهانی مرتبط با سازمان
- توانایی در اعمال دانش مالیاتی و تخصص حسابرسی داخلی با ساختارهای پیچیده ی سازمانی راه اندازی شده در حدود اختیارات قانونی مالیات و بررسی تاثیر
- دارا بودن تجربه در زمینه ی آنالیز فرآیند ی تجارت و طراحی زنجیره ی تامین به منظور ارزیابی بهتر پذیرش BEPS
- توانایی برای سنجش مالیات جدید سازمان با روش خوب (مانند ساختار سازمانی، نقش ها و مسئولیت ها، مسئولیت محلی در برابر جهانی)
- توانایی برای حسابرسی سود های مالیات محلی در سازمان در برابر قانون مالیات محلی (مانند، VAT، درآمد، مزایای حوادث حاشیه ای و غیره)